İşletmelerde Kriz Yönetimi

İşletmelerde kriz yönetimi, her türlü işletmenin karşılaşabileceği beklenmedik ve zorlu durumlarla başa çıkmak için uygulanan planlı ve sistematik faaliyetler bütünüdür. Bu süreç, krizlerin yıkıcı etkilerini en aza indirmeyi ve hatta krizi bir başarı veya fırsata dönüştürmeyi amaçlar.

1.1 Kriz Tanımı ve Özellikleri

Kriz, çeşitli disiplinler tarafından tanımlanmış olup, ortak noktası birey, grup ya da toplumun plansız ve zorunlu olarak yeni bir denge arayışına girmesidir. İşletmeler açısından kriz, işlerin olağan seyrinin dışına çıkması ve mutlaka önlemler alınarak üstesinden gelinmesi gereken bir durumdur.

Krizin temel özellikleri şunlardır:

- **Acil Cevap Zorunluluğu** Krizi olağan durumlardan ayıran en önemli özellik, acil cevap verme zorunluluğudur. Yönetimin var olan sorunlara cevap vermek ve çabuk hareket ederek karar vermek gibi önemli zorunlulukları bulunur.
- **Sınırlı Kaynaklar ve Amaç Belirleme Yetersizliği** İşletme yönetiminin sınırlı kaynaklarla öncelikle ulaşılması gereken amaçları ve yapılacak faaliyetleri belirlemede yetersiz kalması krizin bir diğer özelliğidir.
- **Varlığı Tehdit Etme** Kriz durumu, değişme veya gelişmelerin işletmenin varlığını tehdit etmesini gerektirir. Ayrıca, örgütün ününü de tehlikeye sokabilir.
- **Temel Değer ve Amaçların Değişimi** Meydana gelen değişimler işletmenin devamlılığını olumlu ya da olumsuz etkilese de işletmenin temel değer ve amaçlarının değişmesini gerektirdiği için krizi önleme araçlarını yetersiz hale getirecektir. Krizler örgütlerin genel ve uzun dönemli stratejik amaçlarını tehdit eder.
- **Olağandışı Durum** Kriz, olağandışı bir durumdur ve işletmedeki tüm yönetimi değiştirerek yeni bir perspektif kazandıracak ölçüde önemli değişiklikleri zorunlu kılabilir.
- **Tahmin Edilebilirlik ve Sinyaller** Krizler bazen tahmin edilemezken, çoğu zaman örgütlere doğrudan veya dolaylı sinyaller gönderirler. Üst yönetim bu sinyalleri göz ardı ettiğinde krizle karşılaşılır.
- **Belirsizlik ve Karmaşıklık** Krizin özünde belirsizlik, karmaşıklık, menfaat çatışması ve duygusal yaklaşımın karar almayı etkilemesi ihtimali bulunur.
- **Stres ve Baskı** Krizler, örgütler üzerinde baskı, stres, güvensizlik, panik ve karışıklık gibi olumsuz durumlar yaratır. Yöneticiler üzerinde de gerilim yaratır.
- **Yeniden Ortaya Çıkma İhtimali** Bir krizin çözümlenmiş olması, onun bir daha ortaya çıkmayacağı anlamına gelmez; her an yeniden ortaya çıkabilir. Örneğin, 1982’deki Tylenol krizi 1986’da yeniden ortaya çıkmıştır.

1.2 Kriz Nedenleri

İşletmelerin krize girmesinde etkili olabilecek sayısız faktör bulunmaktadır. Bu faktörler genel olarak iki ana başlık altında toplanabilir: İşletmenin dış çevresiyle ilgili faktörler ve işletmenin doğal yapısı ve faaliyet sonuçlarıyla ilgili faktörler.

1. **İşletme Dışı Kriz Faktörleri:**

- **Ekonomik Faktörler**: Yetersiz yönetim, aşırı borçlanma, yetersiz nakit akışı, yetersiz işletme sermayesi, bütçe kontrolünün olmayışı, maliyet sisteminin olmayışı gibi genel finansal sorunlar. Ülkenin genel ekonomik konjonktürü basın işletmeleri gibi birçok işletmeyi etkiler.
- **Yasal ve Politik Faktörler**: Hükümet düzenlemeleri ve yeni yasalar pazar koşullarını değiştirebilir.
- **Teknolojik Faktörler**: Teknolojik yeniliklerin hızlı olması önemli riskleri beraberinde getirir.
- **Sosyal ve Kültürel Değişiklikler**: Toplumdaki değer yargılarının değişmesi, toplumsal ve kültürel sorunlar krize neden olabilir.
- **Rekabet ve Küreselleşme**: Şiddetli rekabet ve küreselleşme, işletmeleri krize sürükleyebilir.
- **Kaynak Sağlama Güçlükleri**: Kaynak sağlamada karşılaşılan zorluklar.
- **Doğal Afetler**: Yangın, sel, deprem gibi doğal felaketler işletmelerin kontrolü dışındadır ve krize yol açabilir.
- **Diğer Dış Faktörler**: Kötü niyetli iftiralar, ürün taklitçilikleri, endüstriyel kazalar, müşteri boykotları, büyük ürün hataları, sabotajlar, önemli fabrika ve/veya donanım hataları, rüşvet, cinsel taciz, terörizm, yöneticilerin fidye karşılığı kaçırılması, yanlış söylentiler.

2. **İşletme İçi Kriz Faktörleri:**

- **Yönetim Hataları ve Yetersizliği**: İşletmenin krize girmesindeki en önemli nedenlerden biri yönetim hatası ve mali başarısızlığa yol açan yetersiz yönetimdir. Buna satışların artırılamaması, giderlerin aşırı yükselmesi, alacakların zamanında tahsil edilememesi, duran varlıklara aşırı yatırım, sermayeden büyük işlere ve yapılamayacak projelere girişilmesi örnek verilebilir. İşletme üst yönetiminin yeteneği ve davranışı krizin ortaya çıkmasında önemli rol oynar.
- **İşletme Yapısı**: İşletme yapısındaki sorunlar, aşırı merkezcil politika, yenilik ve yaratıcılık yetersizliği, denetim sorunları, iletişim kopukluğu, karar vermede yavaşlık krize neden olabilir. Esnek olmayan örgüt yapıları krizi önlemede yetersiz kalır.
- **Bilgi Toplama ve Değerlemede Yetersizlik**: Doğru ve yeterli bilgi akışının sağlanamaması, sistemdeki aşırı yüklenmeler, bilgi eksikliği veya yanlış anlamalar risk unsurlarının krize dönüşmesini önleyemez. Kriz sinyallerinin takip edilmemesi veya doğru değerlendirilmemesi krizin ortaya çıkmasına neden olur.
- **Stratejik Planlama Hataları**: Belirlenen stratejilerin çevresel değişimlere ayak uyduramaması ve başarısız olması.

- **Üretimle İlgili Krizler**: Üretim sistemindeki hatalar, işgörenlere ve topluma zarar verebilecek kişisel kazalar, nakliyat ve sistem kazaları. Üretim çevresindeki meslek hastalıkları ve işyeri tehlikeleri. Üretim sonrası çevre kirlenmesi ve zehirli atıklar. Tüketim yönünden güvenilir ürünlerin yanlış kullanımı, ürün sabotajı ve ürün kusurları.
- **İşletmenin Yaşam Evreleri**: İşletmelerin büyüme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş gibi yaşam evrelerinde bulundukları yere göre farklı krizlerle karşılaşma olasılığı bulunur. Büyüme dönemi, yoğun kaynak ihtiyacı nedeniyle krize en yatkın evredir.

1.3 Krizin Aşamaları

Bir kriz genellikle tanımlanabilir aşamalardan geçer. Kriz yönetim sürecini oluşturan beş aşama şunlardır:

1. **Gizli Kriz / Körleştirilmiş Aşama**: İşletmenin krizin ilk sinyallerini görmezden geldiği veya algılayamadığı aşamadır. Düşüşün başlangıcıdır.
2. **Hareketsizlik ve Krizi Yalanlama Aş.**: Örgütsel performansta bozulma belirtileri olmasına rağmen işletme yönetiminde bir hareket görülmez. Karlar düşer, satışlar azalır, stoklar artar. Krizin görünür hale geldiği aşamadır.
3. **Hatalı Tedbir / Örgütün Bölümlere Ayrılması Aş.**: Bazı tedbirler alınsa da, krizin ciddiyeti küçümsenir ya da hatalı kararlar ve uygulamalar yapılır.
4. **Kriz Aş. / Akut Kriz**: Krizin tüm şiddetiyle ortaya çıktığı, fiziksel, mali ve manevi sarsılmanın en üst düzeyde hissedildiği aşamadır. Yöneticilerin en ciddi sınavını verdiği, yanlış uygulamaların örgütün hayatını sona erdirebileceği bir dönemdir. Karmaşıklık ve gerilim artar, yaratıcılıktan uzaklaşılır.
5. **Dağılma / Örgütün Çökmesi Aş.**: Kriz döneminde krizi atlatacak çözümler geliştirilemezse, örgütün ortadan kalktığı aşamadır. Bu süreç krizin türüne göre yavaş veya hızlı olabilir.

Kriz süreci, *İyileşme (Normal Duruma Dönüş)* ve *Öğrenme ve Değerlendirme* aşamalarını da içerir. İyileşme aşamasında işletme mümkün olan en kısa sürede normal faaliyetlerine dönmelidir. Öğrenme ve değerlendirme aşaması ise alınan karar ve önlemlerin değerlendirilerek gelecekteki krizlerle daha iyi mücadele etmeyi sağlamayı amaçlar ve "hatasız öğrenme" olarak adlandırılır.

1.4 Krizin İşletmeler Üzerindeki Etkileri

Kriz süreci işletme ve çalışanları üzerinde birçok olumsuz etki yaratabilir:

- **Merkezileşme Eğilimi**: İşletme içindeki kararlarda merkezleşme eğilimi artar. Üst yönetim, başarısızlığa meydan vermemek için bütün kararları kendinde toplamak ister.
- **Korku ve Huzursuzluk**: İşletme personeli üzerinde heyecan, endişe, korku, tehdit, tatminsizlik, hayal kırıklığı, kızgınlık gibi olumsuz duygular yaratır. Özellikle kapasite azaltma ve işten çıkarmalar çalışanlar üzerinde endişe ve stresi artırır.

- **Zihni Süreçlerin Zayıflaması**: Kararların niteliğinin bozulması, analiz yapma ve tahmin etme gibi süreçlerde rahatsızlıklar ortaya çıkar. Yüksek stres altında hata oranı artar, problem çözme süreci katılaşır.
- **İtibar Kaybı**: Örgütlerin toplumda yarattığı olumlu ünü tehlikeye sokabilmekte ve büyük kayıplara neden olabilmektedir.
- **Finansal Etkiler**: Satışların düşmesi, karın düşmesi, kalifiye eleman sayısının azalması gibi finansal olumsuzluklar yaşanır.
- **Çalışan İlişkileri**: Çalışanlar ve yöneticiler arasında güvenin zedelenmesi, "kandırılmışlık, ihanete uğramışlık" duyguları.

1.5 Kriz Yönetimi Yaklaşımları

İşletmelerin krize yanıt verme biçimleri genel olarak üç grupta incelenebilir:

- **Aktif (Proaktif) Kriz Yönetimi**: Kriz oluşumundan önce farklı alternatifler geliştirerek krizin işletmeye zarar vermesini önlemeyi amaçlar. Erken uyarı sistemleri oluşturma, önleyici planlama yapma, doğru ve yeterli bilgi akışı sağlama, göze alınacak risk miktarını belirleme, planları yazıya dökme, fedakârlık miktarını belirleme ve kriz önleme takımları oluşturma gibi unsurları kullanır.
- **Tepkici (Pasif) Kriz Yönetimi**: Kriz ortaya çıktığında hasarı sınırlama ve iyileşme evrelerini içeren bir süreçtir. Amacı her ne pahasına olursa olsun şirketi krizden kurtarmaktır.
- **Enteraktif Kriz Yönetimi**: Kriz yönetimini öğrenmeye ve iyileştirmeye dayalı bir süreç olarak ele alır. Bu süreç; işaretlerin fark edilmesi, hazırlık ve önleme, zararı kontrol altına alma, iyileştirme ve öğrenme aşamalarını kapsar.

1.6 Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetim süreci genel olarak beş aşamadan oluşur:

1. **Krizle İlgili Sinyallerin Saptanması**: Krizler tüm şiddetiyle ortaya çıkmadan önce işletmelere bazı sinyaller gönderir. Bu sinyallerin zamanında yakalanması için erken uyarı sistemleri kurulması esastır.
2. **Krize Hazırlık ve Önleme**: Erken uyarı sistemiyle saptanan bilgiler ışığında, karşılaşılabilecek bir krizde kullanılacak önleme ve korunma mekanizmalarının oluşturulmasıdır (güvenlik politikaları, bakım işlemleri, çevre etkileri, kontrol sistemleri, acil planlama, işgören eğitimi vb.).
3. **Krizin Yarattığı Zararın Sınırlandırılması**: Erken uyarı, önleme ve hazırlık mekanizmaları etkili olsa bile bazı kriz durumlarından kurtulmak mümkün olmayabilir. Bu aşamadaki amaç, krizin etkilerinin daha büyük boyutlara ulaşmasını önlemektir.
4. **İyileşme (Normal Duruma Dönüş)**: Krizin ortaya çıkardığı zararın sınırlandırılması ve krizin atlatılmasından sonra işletmenin mümkün olan en kısa sürede normal faaliyetlerine dönmesi gerekir.
5. **Öğrenme ve Değerlendirme**: Kriz dönemlerinde alınan karar ve önlemlerin

değerlendirilerek ileride karşılaşılabilecek krizlerle daha iyi mücadele etmeyi sağlamaktır. Bu aşamada yapılan çalışmalar “hatasız öğrenme” olarak adlandırılır.

1.7 Krize Hazırlıklı Olma Düzeyleri

İşletmelerin krizlere hazırlıklı olma düzeyleri beş ana başlık altında toplanmaktadır:

- **Krize Yatkın Olmak**: Önemli krizleri takip etme konusunda erken uyarı sistemlerine sahip olmayan, hasarı sınırlama veya iyileştirme sistemleri kurulu olmayan işletmelerdir.
- **Krize Duyarlı Olmak**: Krize yatkın işletmelere göre daha ileri düzeyde bir hazırlık ve hassasiyet söz konusudur. Doğal ve insan kaynaklı krizler için programları olsa da, dışsal ekonomik saldırılara veya bilgi saldırılarına karşı planları yoktur.
- **Krize Kısmen Hazır Olmak**: Sınırlı sayıdaki işin durmasına yönelik ayrıntılı plan ve prosedürleri olan, ancak kriz yönetimindeki karmaşık ilişkilerde başarısız olan işletmelerdir.
- **Krize Dayanıklı Olmak**: Tanımlanmış kriz türlerini tanıma ve önleme faaliyetlerinde büyük aşama kaydeden, kriz anı yönetiminde önemli bir düzeye ulaşmış işletmelerdir.
- **Krize Hazır Olmak**: Önemli krizleri etkileyen ve önleyen etkin planlar ve prosedürler geliştiren, krizleri sadece teknik olarak düşünmeyip insan faktörüne duyarlı olan işletmelerdir.

1.8 Kriz Öncesi, Anı ve Sonrası Yapılacak Çalışmalar

Kriz yönetimi bir süreç olarak ele alındığında kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası yönetim şeklinde sınıflandırılabilir.

1. **Kriz Öncesi Yapılacak Çalışmalar:** Bu çalışmalar proaktif bir yaklaşım içerir ve krizi önleyici, algılayıcı ve hazırlayıcı niteliktedir.

- **Krize Karşı Planlama**: Kriz yönetim planlarının hazırlanması, yazılı hale getirilmesi ve kriz komitesinin kurulması gereklidir.
- **İç ve Dış Çevre Analizi**: İşletmelerin kendilerini bekleyen tehlikelerle başa çıkabilmesi için sürekli iç ve dış çevre analizi yapması önemlidir.
- **Esnek Örgüt Yapısı**: Çevresel değişimlere uyum sağlayacak esnek ve organik bir örgüt yapısı kurmak krizi önlemede önemli bir rol oynar.
- **Modern/Post-Modern Yaklaşımlar ve Teknikler**: Toplam kalite yönetimi, öğrenen organizasyonlar, değişim mühendisliği, yalın örgüt, kıyaslama, temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma gibi uygulamalar işletmelerin esneklik kazanmasını sağlar ve krizi önlemeye yardımcı olur.
- **Bilgi Yönetimi ve Erken Uyarı Sistemi**: Kriz sinyallerini zamanında alabilmek için erken uyarı sistemleri kurulmalı ve etkin bir bilgi yönetimi kaçınılmazdır. Bilgi kaynakları tanımlanmalı, bilgi toplanmalı ve sinyalin gücü doğru belirlenmelidir.

- **Kriz Takımının Oluşturulması**: Krizin önlenmesi ve etkilerini minimize etmek amacıyla kriz takımı veya ekibi kurulmalıdır. Bu ekip, farklı uzmanlıklarda yetenekli ve deneyimli kişilerden oluşmalıdır.
- **Çalışanların Kriz Konusunda Eğitilmesi**: Çalışanlar, kriz sinyallerini tanımalı, kriz değişkenleri hakkında bilgilendirilmeli ve kriz anında nasıl davranacakları konusunda eğitilmelidir.

2. **Kriz Anında Yapılacak Çalışmalar:** Krize giren işletmeler için önemli olan krizi en az zararla atlatmaktır.

- **Kriz Boyutlarının Belirlenmesi**: Krize müdahale etmek için öncelikle krizin boyutları analiz edilmelidir. Bu, kriz etki değerini hesaplama (0-10 arası) ve kriz barometresi oluşturma (kriz etki değeri ve kriz olasılığı faktörüyle) aşamalarından oluşur.
- **Kriz Dönemlerinde Liderlik**: Kriz dönemleri, yöneticilerin gerçek bir lider olup olmamalarını gösterme açısından bir fırsat sunar. Lider yöneticiler proaktif yaklaşım sergileyerek krizi önleyici ve koruyucu davranışlar gösterir. Kriz sürecinde otokratik liderlik tarzı önerilirken, kriz sonrası demokratik ve katılımcı bir tarz izlenebilir. Liderlerin akılcı ve hızlı kararlar vermeleri, cesur hamlelerde bulunmaları ve krizden ders çıkarmaları önemlidir.
- **Kriz Dönemlerinde Karar Alma**: Kriz dönemlerinde hızlı karar alma zorunluluğu, yönetim kararlarının merkezileşme eğilimi ve kararların niteliğinin bozulması gibi olumsuz etkiler görülür. Bu dönemde karar destek sistemleri, stratejik düşünme, beyin fırtınası ve karar konferansı gibi yöntemler kullanılabilir.
- **Kriz Ortamlarında Stres ve Zaman Yönetimi**: Kriz, çalışanlar ve yöneticiler için önemli bir stres kaynağıdır. Stresli durumu ortadan kaldırmak için çalışanların örgüte güvenmeleri, birlik ve beraberlik duygusuyla hareket etmeleri, ekip çalışması ve iyi niyet önemlidir. Kriz dönemlerinde zaman yönetimi, yöneticilerin işlerini önceliklendirmesi ve zamanı etkin kullanmasıyla ilgilidir.
- **Kriz Dönemlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi**: İnsan kaynakları kriz dönemlerinde en çok ihmal edilen alandır. Oysa insan kaynağı işletmelerin en önemli varlığıdır. Çalışanlara psikolojik destek verilmeli, krizin olumsuz etkileri en aza indirilmelidir. Çalışanların bilgilendirilmesi, eğitilmesi, karar sürecine katılması ve örgütsel adalet sağlanması krizin kısa sürede ve az hasarla atlatılmasına yardımcı olur.
- **Kriz Dönemlerinde İletişim ve Halkla İlişkiler**: Kriz dönemlerinde işletmelerin paydaşlarına (çalışanlar, hissedarlar, müşteriler, devlet, medya vb.) güvenilir, doğru, dürüst, hızlı, açık ve net bilgi ulaştırması hayati önem taşır. Aksi takdirde dedikodu ve söylentiler kurum imajını zedeler. Kriz iletişim planı, kriz yönetiminin önemli bir parçasıdır ve krizin her evresinde iç ve dış hedef kitlelerle kurulacak iletişimin yönetilmesidir. Kriz anında kurum doğrudan ilk haber kaynağı olmalıdır. Halkla ilişkiler, bilgi akışının sağlanması, kurum imajının korunması ve zedelenen ilişkilerin onarılması konularında büyük görevler üstlenir. Kriz iletişiminde dikkat edilmesi gereken mesaj stratejileri ve kaçınılması gereken davranışlar bulunur.

3. **Kriz Sonrası Yönetim:** Kriz bittikten sonra, eğer işletme hayatta kaldıysa, kriz sonrası yaşamını değerlendirmeli ve gelecekte benzer durumlarla karşılaşmamak için ders çıkarmalıdır.

- **Kriz Sonrasının Gözden Geçirilmesi**: Mevcut durum analiz edilmeli ve kriz koşulları yönetim biçiminden uzaklaşılarak olağan ve katılımcı yönetim biçimlerine dönülmelidir.
- **Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak**: Yeni faaliyet ölçeği belirlenmeli (varlığı koruma, küçülme, büyüme vb.) ve bu doğrultuda yeni amaçlar belirlenmelidir.
- **Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek**: Kriz dönemindeki merkezi karar alma yapısı değiştirilerek yerinden yönetime geçilmeli, ekip çalışması yeniden kurulmalı ve esneklik artırılmalıdır.
- **Kriz Ekibi Hazırlamak**: Kriz döneminde yaratıcı özelliğini kanıtlamış kişilerden yeni bir kriz ekibi hazırlanmalıdır.
- **Eğitime Yatırım Yapmak**: Çalışanların değişime ayak uydurması için gerekli eğitim desteği verilmeli ve eğitime yatırım yapılmalıdır.
- **Krizden Ders Çıkarmak**: Her kriz, işletmeye tecrübe kazandırmalıdır. Kültür, politikalar ve süreçler incelenerek öğrenme süreci oluşturulmalıdır.

1.9 Kriz Örnekleri

Kaynaklar çeşitli işletmelerin yaşadığı kriz örneklerini sunmaktadır:

- **Finansal Krizler**: İşletmelerin yetersiz yönetim, aşırı borçlanma, yetersiz nakit akışı gibi nedenlerle yaşadığı krizler.
- **Basın İşletmeleri Krizleri**: Tiraj ve reklam gelirlerindeki azalmalar, sayfa sayısında düşüş, eklerin kapanması, kağıt fiyatlarındaki değişim ve işgücü azaltılması gibi sektöre özgü sorunlar.
- **Tylenol Krizi (Johnson&Johnson)**: Ürüne sabotaj nedeniyle yaşanan ölümler ve tazminat ödemeleriyle sonuçlanan bir kriz.
- **Ford Pinto Hatalı Tasarım**: Ürün kusurları nedeniyle yaşanan ölümler.
- **Union Carbide, Sandoz Hoffmann-La Roche**: Zehirli atıkların atılmasıyla ilgili büyük tazminat ödemeleriyle sonuçlanan krizler.
- **Çernobil Nükleer Kazası**: Sistem kazası sonucu ölüm, yaralanma, radyasyon yayılımı ve doğa zararı.
- **Doğal Gaz Patlaması Krizi (Victorian Şehri)**: Etkin kriz planı sayesinde başarılı bir şekilde yönetilen bir doğal afet krizi.
- **Coca-Cola Örneği (Belçika)**: Paydaş taleplerine zamanında tepki verilememesi nedeniyle yaşanan kriz.
- **Kuş Gribi Krizi (Tavukçuluk Sektörü)**: Ülke genelinde hızla yayılan bir krizin sektör üzerindeki olumsuz etkileri ve alınan önlemler.
- **Sahte Rakı Krizi (Mey İçki)**: Şirket kaynaklı olmayan ancak piyasadaki ürünlerin toplatılması gibi cesur kararlarla pozitif bir itibar kazanılarak yönetilen bir kriz.
- **Kryptonite Kilitlerinin Kalemle Açılması (Sosyal Medya)**: Sosyal medyanın krizin boyutlarını nasıl genişletebileceğine dair bir örnek.

Sonuç olarak, kriz yönetimi, işletmelerin dinamik ve belirsiz bir çevrede varlıklarını sürdürebilmeleri, olası zararları en aza indirmeleri ve hatta krizleri bir büyüme ve fırsat

dönemine dönüştürebilmeleri için vazgeçilmez bir stratejik yönetim fonksiyonudur.

1.10 Anahtar Terimler Sözlüğü

- **A Tipi Davranış:** Zaman baskısıyla karşı karşıya kaldıklarında daha etkin ve başarılı olan, tek başına çalışmada daha başarılı, başkalarıyla çalışırken sabırsız ve saldırgan olabilen kişilik özellikleri.
- **Açık Sistem (İşletme):** Çevresel değişikliklere direnebilme çabası gösteren, kendini çevreden soyutlaması mümkün olmayan işletme yapısı.
- **Alacakların Tahsilatı:** Bir işletmenin müşterilerinden veya diğer taraflardan olan borçlarını toplama süreci. Gecikmeler, finansal krize yol açabilir.
- **Basın İşletmeleri:** Gazete, dergi, yayıncılık gibi medya faaliyetleri yürüten kurumlar. Metin, bu tür işletmelerin finansal krizlerini incelemektedir.
- **Başsağlığı Stratejisi:** Kriz iletişiminde, ölümlerin yaşandığı bir kriz halinde kurumun taziyelerini bildirmesi ancak suçunu itiraf etmemesi.
- **Boykot:** Tüketicilerin, işletme ile ilgili bir sorun veya problem olarak gördükleri çeşitli durumlar karşısında üretilen mal ve hizmetleri satın almama yönünde düzenlenen eylemler.
- **Çevre Analizi:** İşletmenin faaliyet gösterdiği uluslararası, ulusal, sektörel ve işletme içi çevrenin ekonomik, siyasi, sosyo-kültürel, hukuki ve teknolojik faktörler açısından incelenmesi.
- **Devalüasyon:** Bir ülkenin para biriminin diğer ülke para birimleri karşısında değer kaybetmesi. Uluslararası çevresel risk faktörlerinden biridir.
- **Duran Varlık:** Bir yıldan daha uzun süre işletmede kalması ve kullanılması beklenen varlıklar (bina, makine, teçhizat vb.). Kısa vadeli borçlarla edinilmesi riskli kabul edilir.
- **Erken Uyarı Sistemi:** İşletmelerin hazırladıkları planları uygulamaları sırasında, planları engelleyici faktörlerin ve dış çevre değişimlerinin zamanında farkına varılmasını sağlayan bilgi sistemi.
- **Esneklik İlkesi (Kriz Yönetimi):** Krizin akışkan bir süreç olması nedeniyle katı ve esnek olmayan planlara bağlı kalmak yerine, şartlara göre davranma gerekliliği.
- **Etik veya Ahlaki Nedenli Boykot:** Firmaların tüketicilere, topluma ve çevreye zararlı ürün veya uygulamalarına karşı başlatılan boykotlar.
- **Finansal Kriz:** İşletmelerin iç koşullarıyla ilgili, finansal açıdan ayakta kalmalarını tehdit eden gerilimli bir durum.
- **Finansal Kriz Yönetimi:** Finansal kriz dönemlerinde işletmelerin finansal açıdan ayakta durabilmesi için uygulanan politikalar ve alınan önlemler.
- **Halkla İlişkiler:** Bir işletmenin toplumla olumlu ilişkiler geliştirmesi ve karşılıklı anlayış sağlaması adına yürütülen iletişim faaliyetleri; kriz anında kurum imajını korumada kritik rol oynar.
- **Hatalı Tedbir Aşaması (Örgütün Bölümlere Ayrılma Aşaması):** Kriz sürecinin üçüncü aşaması; yönetimin krizi görmesine rağmen ortak bir görüşe varamaması, kişisel yorumların ön plana çıkması, artan baskı ve hatalı kararlar alma dönemi.

- **İmaj:** Bir kurum veya kuruluşun kamuoyunda tanındığı, tanımlandığı özellikler. Kriz dönemlerinde korunması veya düzeltilmesi gereken önemli bir kavramdır.
- **İnsan Kaynakları Politikası:** İşletmenin insan gücünü etkin ve verimli kullanmasını hedefleyen, işe alım, eğitim, motivasyon, ücretlendirme gibi alanları kapsayan kurallar bütünü.
- **Katılımlı Yönetim:** İşçinin kişiliğinin göz önünde bulundurulduğu, işçi ile işveren arasında kişisel ilişki kuran ve çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesini içeren yönetim anlayışı.
- **Kısa Vadeli Borçlar:** Bir yıl veya daha kısa süre içinde ödenmesi gereken borçlar. Öz sermayeye oranının yüksekliği finansal risk göstergesidir.
- **Kriz:** İşletmeler için bir dönüm noktası oluşturan, bazen ani olabilen, bazen de geliş sinyallerini verebilen, planlanmamış bir süreç; işletmenin amaçlarını ve varlığını tehdit edebilir.
- **Kriz İletişimi:** Meydana gelen krizlerde, kurum imajını korumak ve sosyal paydaşlarla doğru iletişim kurmak adına yürütülen planlı, proaktif ve reaktif süreç.
- **Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP):** İşletmenin coğrafi olarak farklı bölgelerde bulunan fabrikalarının ve dağıtım merkezlerinin kaynaklarını eşgüdümlü olarak planlayan bilgi sistemi.
- **Maliyet Sistemi:** Bir işletmenin ürün veya hizmet üretimindeki maliyetleri doğru bir şekilde takip etmesini ve yönetmesini sağlayan sistem. Düzgün işlememesi yüksek maliyetlere yol açabilir.
- **Maddi Olmayan Varlıklar:** İşletmenin piyasa değerini artıran, fiziki olmayan varlıklar (marka itibarı, patentler, ticari sırlar vb.).
- **Mikroekonomik Politikalar:** İşletme düzeyinde alınan kararlar ve uygulanan stratejiler. Kriz dönemlerinde finansal sağlığı korumak için önem taşır.
- **Nakit Akışı:** Bir işletmenin belirli bir dönemde elde ettiği ve harcadığı nakit miktarının dengesi. Dengesizlikler finansal sorunlara yol açar.
- **Öz Kaynak (Öz Sermaye):** İşletme sahiplerinin işletmeye koyduğu veya işletme faaliyetlerinden elde edilen ve dağıtılmayan karlar gibi kaynaklar.
- **Personel Morali:** Çalışanların işe ve işletmeye olan bağlılıkları, motivasyon düzeyleri. Kriz dönemlerinde başarının ön koşuludur.
- **Sanal Topluluklar:** Yeni medyada oluşan ve kurumların yeni paydaşları haline gelen, mesaj içeriğini oluşturarak krizlere neden olabilen veya krizleri engelleyebilen gruplar.
- **Sosyal Paydaşlar:** Firmanın amaçlarının gerçekleştirilmesinden etkilenen veya amaçları etkileyen; firma üzerinde doğrudan veya dolaylı çıkarları olan gruplar veya bireyler (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, medya vb.).
- **Stok Politikaları:** İşletmelerin üretim için gerekli hammadde veya mamul ürün stoklarını yönetme biçimi. Yanlış politikalar üretim aksamalarına veya yüksek maliyetlere neden olabilir.
- **Stratejik Radar:** Erken uyarı sisteminin bir diğer adı; çevrede oluşan tehlikeleri ve fırsatları belirleme yeteneği.
- **Sözel İletişim:** Kelimelerle birlikte tonlama, hız gibi ipuçlarının da değerlendirildiği güçlü iletişim yolu.
- **Tövbe Etme Stratejisi:** Kriz iletişiminde, kurumun bir olayda suçlu olduğunu kabul

ederek hem anlayışında hem de hareketlerinde tam bir değişim göstermesi ve dürüstçe af dilemesi.

- **Toplam Kalite Yönetimi (TKY):** Kaliteyi bir bütün olarak ele alan, tüm işletmenin ve çalışanların sorumluluğunda olan, sürekli gelişim odaklı, müşteri ve çalışan memnuniyetini esas alan yönetim felsefesi.
- **Tüketici Atak Stratejisi:** Kriz iletişiminde, bir suçlamayla karşılaşmış olan kurumun ya da kişinin, suçlayıcı tarafın kötü niyetli olduğunu öne sürmesi.
- **Yabancı Kaynak:** İşletmenin dışarıdan sağladığı finansman kaynakları, yani borçlar. Özellikle uzun vadeli yabancı kaynak bulmak kriz dönemlerinde zorlaşabilir.
- **Yeni Medya:** İnternet ve dijital platformlar aracılığıyla gerçekleşen iletişim ortamları; kriz iletişiminde hem tehdit hem de fırsatlar sunar.
- **Yönetim Hakkı:** İşverenin iş sözleşmesinden kaynaklanan, işin yürütümüne ilişkin kararlar alma ve çalışanlara talimat verme yetkisi.